

Zaplątani w sieci

Nowoczesne kanały dystrybucji (hipermarkety, sklepy sieciowe itp.) przejmują coraz większą część rynku, a nadal jest grupa dostawców, producentów, która nie umie lub nie lubi z nimi współpracować. Istnieje kolosalna różnica pomiędzy współpracą z klasyczną hurtownią, a nowoczesnymi kanałami dystrybucji. Różne są cele, zadania, priorytety właściciela hurtowni i kupca w hipermarkecie. Trzeba więc stosować inne metody przygotowania oferty i inne taktyki negocjacyjne.

Wielu handlowców, którzy wyrosli na rynku tradycyjnym, nie umie się przestawić, a po kilku niepowodzeniach buduje opinię o absurdalnych wymaganiach kupców i zachodnich sieci.

Handlowcy, którzy wyrosli w handlu hipermarketowym, również mają poważne problemy, aby przestawić się i zrozumieć specyfikę handlu tradycyjnego.

ZROZUMIEĆ KUPCA

Aby zrozumieć współpracę z hipermarketami, trzeba wiedzieć, jakie zadania otrzymuje kupiec od swoich przełożonych, jakie ma krótko- i długoterminowe priorytety, od czego jest uzależniony jego system motywacyjny, co chce zmienić, co jest produktem podstawowym dla biznesu, co się podoba jego szefowi.

Chcąc profesjonalnie współpracować z hipermarketami, musimy mieć ogólną wiedzę na ten temat.

Jeden z kupców opowiadał mi ostatnio anegdotę o tym, jak kolejno 3 osoby z dużej, polskiej firmy przyjeżdżały do niego zaproponować promocję – był to dodatkowy, duży rabat za zakup bardzo dużej ilości produktów. Ostatnią osobą był prezes firmy, ale i jemu nie udało się sprzedać, gdyż firma oferowała promocję, która kompletnie nie interesowała klienta. Tego typu promocje (duży zakup za duży rabat) są dobre, ale na rynku tradycyjnym, gdzie istnieje możliwość odsprzedaży towaru innym hurtowniom lub składowania w magazynie. Kupiec w hipermarkecie nie może sobie na to pozwolić, gdyż jest rozliczany ze wskaźnika rotacji, a sam nie spowoduje przecież, że nagle tysiące konsumentów przyjdzie do sklepu

i wykupi towar. Producent popełnił błąd, upierając się przy pomysle, który nie był odpowiedni dla hipermarketu.

Kolejnym istotnym elementem, z którego rozliczany jest kupiec, są wpływy dodatkowe – gazetki, końcówki regałów, rabaty promocyjne niepowiązane z ilością kupionego towaru.

Rozpoczynając współpracę z nowoczesnym kanałem dystrybucji, musimy uwzględnić to w cenie naszego produktu – w przeciwnym przypadku spotka nas rozczarowanie i frustracja spowodowana niską rentownością owej współpracy.

Kontakty z dostawcami, prezentacje to ogromne źródło informacji dla kupca. Oczywiście, bierze on pod uwagę, że każda firma naciąga raporty na swoją korzyść. Jest to jednak ważne, by właściwie przygotowywać się do spotkań i opracowywać prezentację, aby

informować, a także (nie ukrywajmy) wpływać na kupca. Nie muszą być to oczywiście prezentacje z rzutnika i komputera – wystarczy kilka, kilkanaście zbindowanych kartek.

ZROZUMIEĆ HIPERMARKET, CZYLI NIE TYLKO CENA JEST WAŻNA

Niezwykle ważnym elementem przy współpracy z hipermarketami jest poziom realizacji zamówień. Wszystko zależy oczywiście od branży, ale im on jest wyższy, tym lepiej. Wiadomym jest, że lepiej będzie traktowana firma, która ma poziom realizacji 95 proc. od tej, która osiąga zaledwie 75 proc. Dodatkowo firma o słabszym poziomie realizacji będzie słyszeć to na każdym negocjacji, a jeśli nie jest liderem rynkowym, to ryzykuje rezygnację hipermarketu ze współpracy przy



Chcąc profesjonalnie współpracować z supermarketami, musimy mieć wiedzę na ten temat

pojawieniu się kolejnego konkurenta. Dla zapewnienia ciągłości dostaw do hipermarketów część dostawców tworzy magazyny rezerwowe, które służą tylko i wyłącznie do obsługi nowoczesnych kanałów dystrybucji. Część dostawców (producentów) bacznie śledzi sytuację w marketach, analizując DMS (dzienną wielkość sprzedaży konkretnego opakowania konkretnego produktu).

Na słowo elastyczność część dostawców reaguje bardzo alergicznie i nerwowo. Dotyczy ona wymian towaru, zwrotów i tym podobnych zabiegów, które są uciążliwe i irytujące.

A to może być szansa, jeśli jest przeprowadzane według logicznie ustalonych zasad. Po pierwsze, ważne jest, aby przy rozpoczynaniu współpracy zaproponować klientowi produkt, który będzie na pewno rotował. Nie zaczynamy od sprzedaży do hipermarketu produktów słabiej rotujących. Ważne jest, aby klient nauczył się naszego produktu, by się do niego przekonał i zobaczył, że rotuje. W kolejnych miesiącach, gdy zdobędzie nasze zaufanie, możemy podejmować ryzyko.

Moim zdaniem, warto być elastycznym w kontaktach z hipermarketami (elastyczność w granicach rentowności oczywiście). Chodzi o to, aby zgadzać się na wymianę niezniszczonego towaru na inny, który będzie rotował.

Można zgadzać się na wymianę przy wyraźnie zasygnalizowanych zastrzeżeniach gwarantujących rentowność całej operacji. Można zgodzić się na

wymianę w zamian za zakup określonej ilości innego, rotującego produktu.

ZROZUMIEĆ UMOWĘ, CZYLI NA CO UWAŻAĆ

Przede wszystkim warto znać umowę w momencie rozpoczynania negocjacji

– często bowiem występuje sytuacja, że po zakończonych negocjacjach kupiec przynosi umowę, która zawiera jeszcze jakieś elementy, tzw. stałe i nienegocjowalne. Nawet jeśli są one stałe i nienegocjowalne, to warto je znać wcześniej, aby uwzględnić to w trakcie rozmów.

Radzę uważać na kary. Negocjowałem z hipermarketami przez kilka lat i bardzo często udawało się omijać zapisy o karach (zwłaszcza np. za brak 100 proc. dostaw). Może to być ogromne zagrożenie w przypadku nacisków ze strony przełożonych kupca lub w przypadku konfliktu dostawcy z danym klientem.

Niektórym, mniej miłym sieciom, zdarza się w przypadkach ekstremalnych wystawianie niezgodzonych wcześniej faktur marketingowych (uwaga na podpisywanie zgody na wystawianie tego typu faktur bez zgody państwa firmy). Faktura taka jest wystawiana, potrącana z bieżących należności, a wyjaśnianie ciągnie się w nieskończoność



W kontaktach z sieciami potrzebne są zupełnie inne umiejętności...

(w niektórych firmach można liczyć to nawet w latach, jeśli uwzględni się jeszcze zmiany personalne po obu stronach).

Ważne jest też, aby stosować podobną politykę rabatowo-promocyjną w stosunku do wszystkich odbiorców.

Problem może pojawić się w przypadku, gdy kupiec przejdzie do konkurenta oraz gdy jedna sieć kupi drugą. Wtedy porównuje się warunki i w przypadku, gdy sieć kupiona miała lepsze warunki, domaga się wyrównania np. za 3 lata wstecz. Nie muszą tłumaczyć, że to nie jest przyjemne, a zdarza się częściej niż moglibyśmy podejrzewać.

ZROZUMIEĆ SWÓJ STYL NEGOCJACYJNY

W kontaktach z sieciami potrzebne są zupełnie inne umiejętności niż w kontaktach z tradycyjnymi hurtowniami i sklepami. Klasyczny handlowiec, który wejdzie oknem, gdy wyrzucą go drzwiami, nie ma racji bytu. Potrzebny jest człowiek o umiejętnościach analitycznych, o spokoju i talencie negocjacyjnym, handlowiec koncentrujący się w pierwszej kolejności na biznesie, a nie na relacjach międzyludzkich.

Tradycyjny typ handlowca nie nadaje się do tego kanału dystrybucji, gdyż często trudno jest przekonać takie osoby do analizy raportów sprzedaży, analizy dokumentów itp. One wolą biec na kolejne spotkanie w przekonaniu, że sobie poradzą. A w tym biznesie nie o to chodzi – osoba odpowiedzialna za kontakty z hipermarketami powinna wypracowywać rozwiązania przy swoim biurku, a następnie sprzedawać je klientowi. Do tego potrzeba cierpliwości i spokoju, co nie każdemu jest dane.

*Tomasz Hoffmann,
trener Hoffmann Consulting
thoffmann@hoffmann.biz.pl*



... niż w kontaktach z tradycyjnymi kanałami sprzedaży: umiejętności analityczne, talent negocjacyjny